

Anna Bugalska

Wykorzystywanie gier w procedurze sesji AC/DC – doświadczenia własne

Artykuł mówi o pierwszych doświadczeniach w stosowaniu gier w trakcie realizacji sesji AC. Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób włączono przeprowadzanie gier do procedury sesji i jakie efekty to przyniosło. Zastosowanie gier w trakcie sesji oceny jest przykładem eksperymentowania z rodzajami narzędzi wykorzystywanymi w jej trakcie. Jest to spójne z trendami dotyczącym obecności grywalizacji w innych procesach związanych z zarządzaniem ludźmi głównie w edukacji. Powodem zainteresowania grami była chęć uatrakcyjnienia przebiegu sesji, większego zaangażowania uczestników w realizowane zadania. Dzięki zastosowaniu intrygującej oprawy graficznej, pionków, planszy, ciekawego scenariusza zachęcającego uczestników do podejmowania aktywności i prowokującego do rywalizacji z innymi uczestnikami, taki efekt został osiągnięty. Szczególnie atrakcyjne dla uczestników są gry (analogiczne do zadań z rolą) o odmiennych interesach poszczególnych uczestników. Wykorzystanie gier w trakcie sesji ma też walor rozwojowy dla uczestników, pozwala lepiej pamiętać sytuacje, z którymi mają do czynienia w trakcie sesji. Sprzyja to uruchamianiu działań prowadzących do zmiany. Poza tym, w artykule pokazano problemy, z jakimi mogą się spotkać osoby chcące wykorzystywać gry w ośrodkach oceny, i jak im przeciwdziałać. Sesje, na podstawie których opracowano artykuł, zostały zorganizowane zgodnie z procedurami opisanymi w międzynarodowych wytycznych dotyczących realizacji sesji AC/DC.

Słowa kluczowe: kompetencje (*competency*), ośrodek oceny i rozwoju (*assessment and development center*), asesor (*assessor*), zachowanie (*behavior*), symulacja (*simulation*), gra (*game*)

Wprowadzenie

Jakie narzędzia stosować do oceny kompetencji pracowników lub kandydatów do pracy, aby można było polegać na wyniku tej oceny – to pytanie, jakie zadają sobie HR-owcy, firmy konsultingowe, naukowcy. Trwają dyskusje nad tym, czy procedura

AC/DC należy do takich narzędzi. Procedura AC/DC jest skuteczną metodą pod warunkiem przestrzegania zaleceń międzynarodowych wytycznych. Warunki skuteczności zostały opisane w międzynarodowych standardach przygotowywania i przeprowadzania sesji (Guidelines and Ethical..., 2009). Dzięki AC/DC organizacja może efektywnie dobierać pracowników do obowiązującego u niej modelu kompetencji i jej potrzeb. Metodę można wykorzystywać w celach selekcyjnych i rozwojowych.

Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób włączono przeprowadzanie gier do procedury sesji AC/DC i jakie efekty to przyniosło. Informacje zawarte w badaniu są wynikiem doświadczeń z realizacji sesji AC/DC w IBD Business School, która jest polską firmą szkoleniowo-doradczą, od 25 lat działającą na rynku m.in. w obszarze konsultingu HR-owego. Opis doświadczeń ma charakter niesformalizowanej, jakościowej analizy.

Gry jako narzędzie symulacyjne używane w AC/DC

Jedna z definicji *Assessment Center* mówi, iż: „Ośrodki rozwoju i oceny skupiają grupy ludzi, którzy biorą udział w symulacjach sytuacji zdarzających się w pracy zawodowej. W trakcie zajęć odtwarzane są najważniejsze elementy wykonywanych na danym stanowisku zadań, a wyniki uzyskiwane przez uczestników są rejestrowane i porównywane z umiejętnościami wymaganymi na tym stanowisku” (Woodruffe, 2003).

W definicji szczególnie nacisk położony jest na symulację zachowań. Nie jest to jednak jedyna metoda oceny kompetencji stosowana w procedurze AC. Wśród metod używanych w trakcie sesji występują również: wywiad, testy, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne.

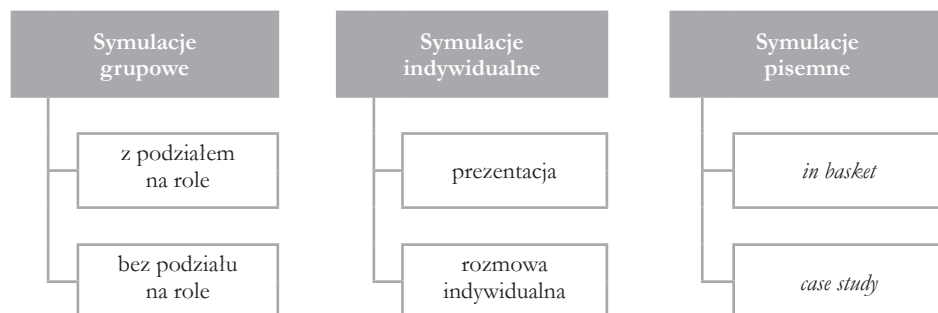
Każdy uczestnik sesji jest oceniany w każdej symulacji przez minimum dwóch asesorów (oceniających). Informacje wykorzystywane do oceny każdej kompetencji pochodzą z co najmniej z dwóch źródeł (symulacji i testu/wywiadu).

Na rysunku 1 zostały przedstawione rodzaje symulacji, wykorzystywane w trakcie sesji.

Gry w procedurze *Assessment Center* nie zostały jeszcze opisane wprost w dostępnej w Polsce literaturze. W mojej ocenie mogą być zastosowane we wszystkich rodzajach symulacji, zarówno w indywidualnych, jak też grupowych, interakcyjnych i pisemnych. Gry, tak jak i inne symulacje realizowane na sesji, są bodźcem do ujawnienia się zachowania. Scenariusz symulacji (nie ma znaczenia czy tradycyjnego ćwiczenia czy gry) dostarcza uczestnikowi ram sytuacji, w których musi się poruszać, opisuje warunki jej realizacji. Dzięki temu, że są określone reguły sytuacji, możemy oceniać zachowania poszczególnych uczestników, porównywać wypracowane przez

nich koncepcje z listą możliwych rozwiązań przewidywanych przez autora scenariusza oraz przede wszystkim z opisem kompetencji na poziomach. Behawioralny opis kompetencji (lista zachowań przyporządkowanych do poziomu) poprzez przypisane konkretne zachowania reprezentuje sposób rozumienia danej kompetencji w firmie, prezentuje, jakie zachowania są uważane za pożądane, a jakie za niepożądane.

Rysunek 1. Narzędzia stosowane w AC/DC



Źródło: opracowanie własne

Najważniejszym etapem decydującym o efektywności ośrodka oceny jest etap przygotowania sesji. Na tym etapie podejmowana jest decyzja, czy w zestawie narzędzi do diagnozy zostanie uwzględniona gra. Dobór narzędzi prowokujących sytuacje ważne na stanowisku pracy jest kluczowym czynnikiem sukcesu w ramach ośrodka oceny. Praktycy stale poszukują nowych pomysłów na narzędzia wykorzystywane w trakcie sesji. Dla osób przygotowujących narzędzia ważne jest, aby pozwalały one na symulację zachowań w warunkach najbardziej sprzyjających ich ujawnianiu. Warunki te mają być na tyle podobne do rzeczywistych, aby w realnych sytuacjach zachowania zaprezentowane w trakcie sesji ponownie się ujawniały. Zastosowanie gier w trakcie sesji oceny jest przykładem takiego eksperymentu zgodnego z trendami dotyczącym grywalizacji. Jest ona już od kilku lat metodą stosowaną w innych procesach związanych z zarządzaniem ludźmi głównie w edukacji oraz do podnoszenia skuteczności działania w niektórych funkcjach biznesowych, np. marketingu. Gra ma za zadanie zaangażować uczestników w aktywność poprzez danie uczestnikom wspólnego lub indywidualnego wyzwania, przydzielania im punktów za osiągnięcia. Szczególnie pokolenie Y spędza czas wolny, grając w różnego rodzaju gry. Gra jest zatem dla nich metodą atrakcyjną, kojarzoną z przyjemnością.

Gra jest aktywnością opisywaną poprzez kilka elementów ją charakteryzujących (Juula, 2003; Wapiński, 2008):

- obowiązujące w trakcie gry reguły;
- możliwość uzyskania różnego i wymiernego wyniku;

- możliwość określenia, że pewien, możliwy wynik jest bardziej pożądanym niż inny;
- konieczność włożenia wysiłku przez gracza; postrzeganie gry jako wyzwania;
- silne zaangażowanie gracza w grę, często z powodu występowania rywalizacji pomiędzy uczestnikami – sukces, porażka;
- możliwość negocjacji konsekwencji, jaki wpływ dana rozgrywka będzie miała na realne życie.

Gra może być jednym z rodzajów zadań realizowanych w trakcie sesji, które mają na celu uruchomić zachowania z zakresu ocenianych kompetencji. Uczestnicy otrzymują instrukcję do gry, podobnie jak w każdym innym zadaniu. Asesorzy działają w taki sam sposób jak w trakcie innych zadań wykorzystywanych w trakcie sesji. Również dysponują instrukcją, w której przedstawiona jest informacja, jakie zadanie mają wykonać uczestnicy gry, w jaki sposób gra ma przebiegać oraz jakie zachowania uznawane są za pożądane, niepożądane, na jakim poziomie kompetencji są oceniane poszczególne zachowania. Asesorzy w trakcie gry obserwują „przypadkowych” im uczestników, robią w trakcie gry notatki i na zakończenie przenoszą zaobserwowane zachowania na checklistsy obserwacyjne. Checklistsy są zbiorem zachowań przypisanych do kompetencji (Strudwick, 2002).

Instrukcja do gry wyróżnia się spośród innych wskazówek rozdawanych uczestnikom w trakcie sesji. Może być wydrukowana w drukarni, kolorowa; często do gry uczestnicy otrzymują planszę i pionki. Liczba gier nie jest limitowana, ale z racji szczególnej formy i czasu ich trwania – najkrótsza 1,5 godz. – ja w swoich doświadczeniach ograniczam się do jednej sesji w ciągu dnia.

Doświadczenia własne – problemy, jakie pojawiają się przy wykorzystywaniu gier, jako narzędzi wywoływania zachowań na potrzeby AC/DC, i propozycje ich rozwiązywania

W IBD Business School gry zaczęliśmy stosować w trakcie sesji *Assessment Center* niedawno. To są nasze pierwsze doświadczenia w trakcie procedury AC. Regularnie stosujemy gry w szkoleniach, ucząc i rozwijając umiejętności. Nie ma w mojej ocenie przeszkód, aby gry dydaktyczne wykorzystywać do diagnozy kompetencji. Jedyne minusem takich gier jest to, że długo trwają – pół dnia lub nawet cały dzień. To zbyt długo jak na możliwości sesji AC. W typowym AC ocenianych jest 6–8 kompetencji i odbywa się 4–5 symulacji, w trakcie których kilkakrotnie sprawdzane są badane kompetencje. Nie mamy zatem przestrzeni czasowej na realizowanie tak długich gier. Dlatego na potrzeby sesji gry zostały skrócone do 1,5 godz. W roku 2014 odbyliśmy 5 sesji, zastosowano zatem grę w ocenie 30 osób. Dotyczyły zadań grupowych, z przydzieloną rolą dla każdego uczestnika.

W zastosowanych w naszych sesjach grach przestrzegaliśmy zasad opisanych w międzynarodowych wytycznych. Sytuację zakotwiczyliśmy w środowisku biznesowym – firmie. Uczestnicy gry są pracownikami tej firmy, zajmującymi stanowiska kierownicze, i mają do wykonania wspólne zadanie, choć każdy z uczestników ma do odegrania swoją rolę. Uczestnik dostaje indywidualne wytyczne do udziału w grze, w instrukcji „zaszyta” jest różnica interesów poszczególnych uczestników gry. Z uwagi na różnice w rolach poszczególnych graczy, gra zachęca każdego uczestnika do wzięcia udziału w grze. Instrukcja do gry, z uwagi na czas jej trwania, nie powinna być zbyt długa (maksymalnie jedna strona), aby nie przytłaczać uczestników za dużą ilością informacji.

Zaczęliśmy stosować gry, aby uatrakcyjnić przebieg sesji, bardziej zaangażować uczestników w realizowane w trakcie sesji zadania. Zmienić nieco dynamikę procesu, zaskoczyć uczestników. Gry, szczególnie jeśli wydamy je w formie atrakcyjnej graficznie, wydrukowanej w profesjonalnej drukarni, zwracają uwagę uczestników, wzbudzają zainteresowanie, wciągają i bardziej angażują. Są wykorzystywane wielokrotnie w trakcie różnych procesów oceny, co obniża koszt stosowania gry, ale dopiero w dłuższym czasie. Jednak wykorzystując gry na potrzeby ośrodków oceny, powinniśmy pamiętać o pewnych uwarunkowaniach i problemach, z którymi możemy się mierzyć, chcąc stosować gry. Z doświadczeń wynika jednoznacznie, że osoby młodsze, ok. 30. roku życia, szybciej rozumieją instrukcję i łatwiej angażują się w grę, niemniej jednak wszyscy uczestnicy sesji wykazywali swego rodzaju ekscytację związaną z realizowaną grą i do końca gry byli nią zainteresowani.

1. Gra z powodu swojego zamkniętego scenariusza zbudowana jest do diagnozy stałego zestawu kompetencji. Warto zatem wykorzystywać w firmach, które wybierają dokładnie taki samych zestaw kompetencji. Jest to najłatwiejsze, gdy chodzi o realizację sesji na stanowiska kierownicze. W wielu firmach zestaw kompetencji wybierany do oceny kadry kierowniczej jest spójny.

2. Zamknięty zestaw kompetencji do oceny w grze utrudnia osobie konstruującej matrycę kompetencyjną do sesji (zestaw kompetencji i rodzaj zadań w tabeli) pełną swobodę określania, jakie kompetencje i w jakim zadaniu będą obserwowane. Dlatego tworząc matrycę, zachęcam od wpisania najpierw zestawu kompetencji ocenianych w grze, a pozostałe narzędzia dobierać jako uzupełnienie do tego zestawu.

3. Większość dostępnych na rynku gier szkoleniowych odnosi się do rzeczywistości niebiznesowej, co jest sprzeczne z założeniami międzynarodowych wytycznych. Należy zwrócić szczególną uwagę na to, aby scenariusz ćwiczenia – gry był dopasowany do wymogów stanowiska pracy, rzeczywistości i opisu kompetencji (*fidelity* i *job related*). Jednak ćwiczenia nie powinny być odzwierciedleniem rzeczywistości, w której funkcjonuje uczestnik, gdyż występuje ryzyko, że będzie on

odtworzać zachowania ze swojej pracy. Dobrym rozwiązaniem jest włączenie osoby z biznesu do tworzenia gry o bardziej uniwersalnym charakterze.

4. Każda gra powinna mieć instrukcję i wersję dla uczestnika, asesora i aktora oraz klucz odpowiedzi, który jest informacją, jakie zachowania uczestników gry zostały przewidziane przez jej autorów oraz z jakim poziomem kompetencji są one zgodne. Klasyfikuje on działanie podjęte przez uczestnika w grze, jako przejaw poziomu konkretnej kompetencji w ramach opisanej sytuacji. Klucz opracowywany jest przez autora w oparciu o jego doświadczenia i rozumienie sytuacji oraz po zebraniu doświadczeń z próbnych, pilotażowych wykonań gry.

5. Gra może dotyczyć zadań indywidualnych lub grupowych. Moje doświadczenia ograniczają się do gier zespołowych. Widzę pełniejszą możliwość zastosowania gier w zadaniach diagnozujących kompetencje społeczne, uruchamiające aktywność uczestnika w trakcie gry, z uwagi na interakcje z innymi osobami. Wybór rodzaju gry powinien być zatem uzależniony od ocenianych w grze kompetencji.

6. Brak uniwersalności opisu kompetencji w firmach. Kompetencje, nawet jeśli noszą podobne nazwy, mogą być inaczej opisywane w różnych organizacjach. Może być zatem trudne wykorzystanie gry w sesji AC do oceny specyficznie opisanych w danej organizacji kompetencji. Nie można też łatwo zmodyfikować gry na potrzeby procesu w konkretnej organizacji.

7. Jeśli gra została opracowana przez firmę zewnętrzną i jest ogólnie dostępna w procesie sprzedaży, istnieje ryzyko, że informacja o prawidłowym kierunku realizacji symulacji może być dostępna dla uczestników sesji. Sposobem na przeciwdziałanie temu ryzyku jest opracowanie gry przez firmę realizującą sesje, niedystrybuowanie jej na zewnątrz, pozwalanie na ograniczony dostęp do informacji o grze – tylko dla osób zarządzających sesją i asesorów.

8. Zanim gra zostanie w pełni oddana do użytkowania, należy dokonać wielokrotnego sprawdzenia jej poprawności – pilotaż symulacji. Pilotażu gry należy dokonać w ramach realnej sesji. Warto przeprowadzać pilotaż przy wsparciu doświadczonych asesorów, osób biegłych w biznesie, gdyż zwrócą oni uwagę na ważne aspekty związane ze specyfiką pracy, adekwatnością zastosowanych pomysłów do rzeczywistości biznesowej.

9. Uczestnicy odbierają sesję AC jako właściwie skonstruowaną, a uzyskane w jej trakcie wyniki jako poprawne, jeśli kontekst sytuacyjny symulacji jest zbliżony do ich rzeczywistości, w której na co dzień funkcjonują. Oznaczać to może podobną branżą dla działalności firmy (lub zbliżoną, referencyjną), podobieństwo występujących w firmie sytuacji. Stworzenie gry na tyle uniwersalnej, aby była możliwa do zastosowania wobec uczestników pochodzących z różnych rzeczywistości, nie jest łatwe. Rozwiązaniem jest korzystanie z gier adekwatnych dla różnych kontekstów sytuacyjnych, branż.

10. Różne gry dla różnych poziomów zaawansowania kompetencji uczestników, adekwatnie do zajmowanego przez uczestnika poziomu stanowiska.

11. Używanie gry w trakcie sesji bardziej angażuje uczestników niż realizacja zadania w trakcie sesji. W trakcie gry uruchamiane są silne emocje uczestników, dochodzi do różnic w opiniach. Asesorzy nie reagują na zachowania uczestników, odzwierciedlają je jedynie w notatkach z obserwacji w trakcie gry.

12. Wielokrotne wykorzystywanie gry w trakcie sesji pozwala na sprawdzenie możliwych rozwiązań i zmodyfikowanie gry w trakcie jej kolejnych wydań.

13. Omówienie sposobu funkcjonowania uczestnika sesji w trakcie gry rekomendowane jest w trakcie sesji feedbackowej po całym procesie oceny. Pozwala to na patrzenie z dystansem na wywoływane przez grę emocje.

14. Długość trwania gry szkoleniowej – do ok. 1,5 godz. Na rynku dostępnych jest wiele gier, które mogłyby być zastosowane w procesie oceny AC, ale czas ich trwania jest bardzo długi – np. 3–4 godz.

15. Dłuższe gry szkoleniowe mają charakter bardziej rozwojowy niż diagnostyczny i mogą być wykorzystane do realizacji sesji *Development Center*.

Podsumowanie

Wykorzystywanie gier w trakcie sesji AC podnosi atrakcyjność sesji, zaangażowanie uczestników, pozwala lepiej pamiętać sytuacje i dzięki temu łatwiej uruchamiać aktywności prowadzące do zmiany.

Literatura

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, vol. 17 oraz dostęp 8 września 2014, <http://www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/wytyczne-i-reguly-etyczne-dotyczace-stosowania-osrodka-oceny-wersja-2008-r/>.

Jespera Juula (2003), *The Game, the Player, the World Looking for a Heart of Gameness*, keynote presented at the Level Up conference in Utrecht, November 4th–6th, dostęp 24 stycznia 2015, <http://www.jesperjuul.net/text/gameplayerworld/>.

Strudwick L. (2002), *Training for Assessors*, Surrey, UK, Gower, s. 32.

Wapiński A. (2008), Gry fabularne w perspektywie ludologicznej. Zarys problematyki badawczej, *Kultura i Historia*, nr 13, dostęp 24 stycznia 2015, <http://wiedzaiedukacja.eu/archives/752>.

Woodruffe Ch. (2003), *Ośrodki rozwoju i oceny*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Using Games in the AC/DC Session Procedure: Proprietary Experience

Summary

This article recounts initial experiences gained by using games in Assessment Center (AC) sessions. The purpose of this article is to demonstrate how conducting games has been incorporated into the procedure for running a session and what outcomes this has produced. Employing games during the course of an assessment session is an example of experimenting with the kinds of tools utilized during a session. This is consistent with the trend toward the inclusion of gamification in other processes related to managing people, chiefly in education. The reason for taking an interest in games was the desire to augment the attractiveness of sessions and to enhance the involvement of participants in completing the assignments given during sessions. The intended outcome was achieved by using well-designed graphics, game pieces, boards, and an interesting scenario to entice participants to be active and to prompt them to compete with other participants. Games in which various participants have opposing interests are particularly attractive to participants (similarly to assignments entailing role playing). Using games during sessions also furnishes a developmental benefit; it enables participants to commit to memory the situations they encounter during sessions. This contributes to instigating actions leading to change. This article also portrays the difficulties people may face if they want to utilize games in assessment centers as well as how such difficulties may be countered. The sessions forming the basis for writing this article were organized in accordance with the procedures described in the international guidelines for conducting AC/DC sessions.

A n n a B u g a l s k a – doktor nauk ekonomicznych, dyrektor Działu Doradztwa i Badań Organizacyjnych IBD Business School. Ekspert HR, trener, konsultant i *coach*. 20 lat doświadczeń w obszarze HR. 15 lat pracowała na stanowiskach menedżerskich w międzynarodowych korporacjach. Od wielu lat doradza osobom zarządzającym w najtrudniejszych kwestiach dotyczących zarządzania ludźmi. Prowadzi zajęcia dla studentów na studiach HR-owych. Główne obszary zainteresowań to: rekrutacja i selekcja personelu, ocena pracownicza, ocena 360 stopni, *talent management*, *mentoring*, *coaching*, badania zaangażowania pracowników, modele kompetencyjne, *assessment and development centre*, wynagrodzenie pracowników, systemy motywacyjne.